summary

CORPORATE PLAN 1998-99 TO 2002-03
CAPITAL AND OPERATING BUDGET 1998-99

Canada

NATURE

102-04441/

CORPORATE PLAN 1998-99 TO 2002-03

Summary

CAPITAL AND OPERATING BUDGET 1998-99

Board of Trustees

as of February 1998

Chairperson

Frank Ling; *Rockcliffe, Ontario*

Vice-Chairperson

Louise Beaubien Lepage; *Outremont, Québec*

Members

Louis Archambault; *Boisbriand, Québec*

R. Kenneth Armstrong; *Peterborough, Ontario*

José Faubert; *Mont-Royal, Québec*

Daniel Haughn; *Chester Basin, Nova Scotia*

Jordan Livingston; *Hamilton, Ontario*

Claire McNicoll; *Montréal, Québec*

Roy Piovesana; *Thunder Bay, Ontario*

Joe Wai; Vancouver, *British Columbia*

Executive Staff

Joanne DiCosimo; *President and Chief Executive Officer*

Colin C. Eades; *Corporate Secretary, Vice-President, Corporate Services and Chief Operating Officer*

Printed on paper containing 20% postconsumer fibre.

The Corporate Plan Summary Team: Joanne Charette, Colin Eades, Lynne Ladouceur
Translation: ComTra Inc.; Design and Production: Victory Design; Photographs: Martin Lipman

Table of Contents

4 Mandate

6 Public Policy Purpose

6 Corporate profile

8 Strategic Issues

11 Objectives, Strategies and Performance Information

15 Financial Summary

16 Financial Statements

The Canadian Museum of Nature (CMN

became a Crown Corporation under th

Museums Act of July 1, 1990, reporting

Parliame anadia

Heritage that th

heritage of Canada and all its peoples is c

important part of the world heritage and mu

be preserved for present and future generation

The mandate of the Canadian Museum of Nature is to increase throughout Canada and internationally, the knowledge, understanding, and appreciation of, respect for and interest in the natural world.

Mandate

The Canadian Museum of Nature (CMN) became a Crown Corporation under the Museums Act of July 1, 1990, reporting to Parliament through the Minister of Canadian Heritage. The Museums Act declares that the heritage of Canada and all its peoples is an important part of the world heritage and must be preserved for present and future generations. The Act recognizes that each museum plays an essential role in contributing to the sense of identity of all Canadians and is a source of inspiration and learning available to all.

The Corporation's mandate is addressed by establishing, maintaining and developing, for research and posterity, a collection of natural history objects, with special but not exclusive reference to Canada, and by demonstrating the natural world, the knowledge derived from it, and the understanding it represents.

Public Policy Purpose

The purpose of the Canadian Museum of Nature is to provide Canadians with the opportunity of discovering and understanding the natural world, and of learning how to live in balance with it. The Museum offers a voyage of discovery, not only of Canada but also of the rest of the world, and what lies under its sea and earth.

Through its superb collections, associated research and related exhibits and programmes, and with its human resource of scientific, programming and administrative staff, the Canadian Museum of Nature contributes to the greater understanding, sharing and protection of Canada's natural heritage and identity.

Corporate Profile

The collections held and cared for by the Canadian Museum of Nature - over 10 million specimens - are the fruit of years of painstaking exploration, observation and gathering. They form the heart of the Museum and the basis for its life and work.

The collections held and protected by the Canadian Museum of Nature – over 10 million specimens – are the fruit of years of painstaking exploration, observation and gathering.

The CMN has its origins in the Geological Society of Canada (GSC), formed in 1842. The GSC Museum became the National Museum of Canada in 1927 and in 1968, with the enactment of the National Museums Act, the National Museum of Natural Sciences was established. Later the Museums Act of 1990 created the Canadian Museum of Nature, as a separate and autonomous museum with an expanded mandate, operating as a Crown Corporation.

The Museum's collections provide the ability to analyze and address the problems of the modern world. The scientific work of the CMN ranges vastly in time and space, and covers a broad spectrum - from understanding the secrets of past species to undertaking polar research to predict the impact of environmental change.

The Museum's public galleries in Ottawa present a diversity of nature exhibits, lively and original interpretation programmes, workshops, films, lectures and demonstrations. Travelling exhibits are taken on tour to reach Canadians across the country. As well, the Museum's multimedia products, including a Web site, videos, CD-ROMS, audio-cassettes, television programmes and popular print publications, are readily available.

The Corporation is governed by a Board of Trustees whose ten members, from all regions of Canada, are appointed by Governor-in-Council and are responsible to Parliament through the Minister of Canadian Heritage.

The Corporation's staff of 150 is located in two buildings in the National Capital Region:

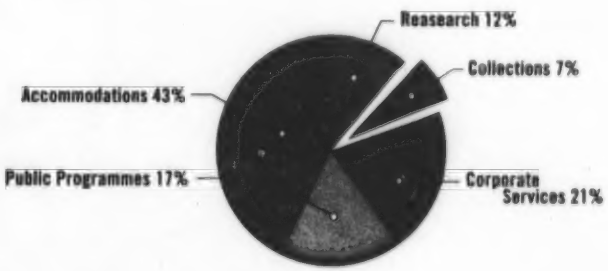
- the Victoria Memorial Museum Building (VMMB), one of Ottawa's most famous historical landmarks, which houses the CMN's public galleries for exhibits and programme activities, attracting approximately 250,000 visitors annually.
- the Natural Heritage Building (NHB) in Aylmer, Québec, which houses the CMN's vast collections, research laboratories and administration.
- In addition, the Corporation leases space exclusively for the Museum's dermestid colony (insects that clean bones).

Financial Resources

In 1998-99, the Canadian Museum of Nature will operate within a total budget of $21,652,000, of which 90% is appropriated by the Government of Canada, while the Corporation will generate the remaining 10% - just over $2 million.

The following *Figure 1* highlights the distribution of the CMN's budget across five categories of activity. The Museum's fixed costs for accommodation absorb 43% of its total budget, and Corporate Services includes Directorate, Board of Trustees, Human Resources, Finance, Communications, Development, Library and Information Holdings.

fig.1 **1998-99 Budget Resource Allocation**



Strategic Issues

The Canadian Museum of Nature's corporate plan is built on an assessment by its Board of Trustees and management of the strategic issues which the Museum must address. These issues are identified from a review of the Museum's recent performance; a review of the external environment in which the Corporation operates; and an assessment of its strengths and weaknesses.

The Canadian Museum of Nature is engaged in a renewal process to define a clear and distinct national role. The catalysts for reshaping the CMN include reductions in public sector funding, the evolution of philosophies about museums, and changing assumptions about the roles and responsibilities of the federal government.

Performance Review

The major move to the new Natural Heritage Building initially reduced productivity for a few months until access was completed to collections, laboratory facilities and resource materials. The consolidated facilities now offer staff the opportunity for more cooperative effort and greater integration of activities. The Corporation took action toward meeting its objectives as follows:

Sharing and communicating the Museum's knowledge

- Visitor attendance at the Victoria Memorial Museum Building was up by 9% over the previous year.
- Research information was disseminated in 90 publications, and media coverage of scientific results increased by 15% over the previous year.
- Significant upgrades were made in the organization of the Museum's collections.
- The Museum's Web si as accessed by an average of 21,000 individuals per month, greatly increasing the audience for information.

Marketing of products and services

- Aggressive print, radio and TV campaigns helped to increase media coverage of programming by 20% and contributed to the 9% increase in visitor attendance.
- Linkages were developed with like-minded organizations (including the Bamfield Marine Station, the University of Ottawa, and the Nunavut Research Institute) to explore the sharing of personnel and partnerships in projects. The Museum entered into an agreement with the Biosphère in Montreal to develop joint research and education initiatives and collaborated with the Insectarium on the Canada-Mexico student exchange and the Monarch butterfly conference held in Mexico in November 1997.

Revenue generation

- Exhibits, educational programmes, collections, publications, private foundation grants and rentals provided self-generated revenues which contributed to the Corporation's budget. However, fundraising fell significantly short of targets set.

Operational efficiency and effectiveness

- A results-oriented management system was instituted with performance achievement measured against goals and objectives.
- The Corporation negotiated its first collective agreement as a separate employer, setting new terms and conditions of employment with the Professional Institute of the Public Service (PIPS). It is in the final stages of negotiations with the Public Service Alliance of Canada (PSAC).
- State-of-the-art information technology was installed, with resulting benefits to all aspects of the Corporation's operations. The core components of a new Library Information System (LIS) were installed, the Collections Management Information System (CMIS) was purchased and the computer hardware was upgraded in preparation for three new information systems.

The Canadian Museum of Nature recognizes that its employees and volunteers are its most important asset and a vital factor in the Corporation's ability to carry out its mandate.

Strategic issues - *External environment*

The Canadian Museum of Nature must compete for its visitor base with several national and local museums located in the National Capital Region.

- During the summer 1997, attendance at the Victoria Memorial Museum Building increased by 16% over the previous summer and by 9% overall, in contrast with several other museums in the National Capital Region which registered a decline in summer visitors.
- The CMN core audience is made up of young upscale families (three-quarters of whom are English speaking from Ontario), who generally report high satisfaction ratings and have a preference for hands-on exhibits.
- Among existing signature exhibits, Dinosaurs, Mammals, Birds, Creepy Critters, and the Viola MacMillan Mineral Gallery are the overwhelming favourites, while Animals in

Nature, Plant Life, and the Earth Hall are less popular.

- The Government of Canada's deficit reduction measures will see the Museum's appropriation further reduced in excess of 12% from 1997-1998 to 1999-2000. Revenue generation will continue to be a major area of emphasis.
- Consumer research confirms that Canadians continue to be concerned about environmental issues and are demanding public education from respected, unbiased sources with a focus on solutions. The CMN is in a position to be a valuable source of information in this regard.

Strategic issues - ***Corporate resources***

The Canadian Museum of Nature recognizes that its employees and volunteers are its most important asset and a vital factor in the Corporation's ability to carry out its mandate. As Canada's national repository for natural history, the Museum provides a valuable resource to scientists across Canada and around the world.

The CMN believes it is in a position to make a significant contribution to Canadian identity by fostering a greater shared understanding of Canada's natural history.

- New corporate leadership is bringing organizational renewal and fresh opportunities to the CMN.
- The Museum's research focuses on socially relevant topics where expertise in systematics - the comprehensive study of natural history of minerals, fossils, plants and animals - produces results that can be applied by scientists and decision makers in the conservation of biodiversity and planning for wise use of resources.
- The Museum's public programming fosters nature and science literacy and informed discussion among Canadians, particularly families with young children.
- The Corporation continues to explore ways and means of completing the necessary retrofit of the Victoria Memorial Museum Building, which poses potential health and safety concerns for visitors and the collections on display.
- While visitor figures at the VMMB are up, the Corporation still needs to improve its audience share, especially among the French-speaking population.
- Following decades of housing in buildings scattered throughout the National Capital Region, the CMN moved into the Natural Heritage Building. The consolidation ensures the

physical safety of the collections and staff and will permit greater integration of activities and improvements in operational efficiency.

The Corporation will continue to address the strategic issues that have provided its direction in the past year. These have been confirmed by the Board and Management of the CMN for the planning period 1998-1999 to 2002-2003 as:

Sharing, communicating and promoting the Museum's vast store of knowledge

Canadians are concerned about the current quality of their environment, they fear for the future, and they have a high interest in environmental issues. The CMN believes it is in a position to make a significant contribution to Canadian identity by fostering a greater shared understanding of Canada's natural history.

Consultations have shown that the CMN has a leadership role among natural science museums in Canada and in seeking partnerships with other museums and similar institutions nationally and internationally. The CMN will develop new, interactive and diverse exhibits and programmes for audiences throughout Canada and will make collections and data more accessible to Canadians through technology, while pursuing its efforts to find partners for conducting strategic research activities.

Revenue generation

The challenge for the Corporation will be to continue to increase its revenue-generating activities and to develop a capacity for ongoing effective fund-raising.

Operational efficiency and effectiveness

Operational streamlining coupled with close monitoring of all activities will be continuous, with a view to reducing costs and improving service. Important steps will be taken to maximize the potential of employees to work together to create a new and dynamic organizational culture.

Objectives, Strategies, and Performance information

The Canadian Museum of Nature has adopted the following objectives, strategies and performance measures for addressing its strategic issues:

Sharing, communicating and promoting the Museum's vast store of knowledge

Objective: *To foster a greater sense of common geographical identity and heritage among Canadians through appreciation and understanding of Canada's natural history.*

Strategies:

Conducting collection-based research that generates new knowledge to address socially relevant issues. The CMN will continue to further develop and implement its three major research projects which define the Museum's activities and products: Issues in Biodiversity; Paleobiological Studies; and Rare Elements. In the summer of 1998, the Issues in Biodiversity project will begin research to determine the health of the Rideau River. The CMN will actively participate in exchanges of information on the international scene and will assist in the implementation of United Nations conventions and treaties related to nature and the environment to which Canada is a party.

Performance Measures: *Research productivity is measured by number of publications per scientific staff. The goal is to maintain the current rate of 0.95 and to determine if it can be increased.*

Developing, preserving and making accessible an information resource of collections and associated data. The CMN will maintain its collections by controlling risk and performing essential maintenance. A Disaster Preparedness Plan will be developed. The CMN is working at the national level to facilitate the sharing of expertise in both collection development and management, to ensure that collections are available for future generations. Working with the Center for Collections Management and Conservation Research, the Museum will address the management of large and complex collections. Consulting and workshops will be offered on a profit basis to meet client demands. A Collections Management Information System will provide broad access to CMN information holdings.

Performance Measures: *The Collections Management Information System will be operational in 1998 and a multi year plan for collection data entry will be completed in 1998-99.*

Developing and maintaining a variety of interactive and multimedia exhibits and educational products. The Museum's successful exhibit, *Arctic Odyssey,* which explores the sustainable use of nature in the north, will be presented as a summer attraction at the VMMB. Special exhibits and events throughout the year will encourage repeat visits. Educational programmes for school children remain a basic and popular offering. Travelling exhibits and new multimedia educational products for use in broadcasting, print and trade will continue to be developed and distributed to reach broad national audiences. The Museum will continue to present community exhibits and events in partnership with other organizations.

Performance Measures: *Attendance at the VMMB will be increased 2 % per year; attendance at local multimedia events will be increased by 25,000 per year.*

Developing a national communications campaign to market the Museum and its products and services. The CMN will take steps to identify national partners and competitors to position itself in the national marketplace, and will revise its communications strategies to include more opportunities for community dialogue. The Museum links its products and services with other like-minded organizations throughout Canada to accomplish more with fewer resources. Partnership with the Royal Canadian Geographic Society for a lecture series; collaboration with the Biosphère on student exchanges; with the National Capital Commission on Capital Quiz and Gatineau park interpretation; and a pilot project on the Web with the TransCanada Trail Association - all provide successful examples.

Performance Measures: *Implementation of market positioning and communications strategies together with a review of visitor attendance will be completed by 1999.*

Revenue generation

Objective: *To increase self-generated revenues and other sources of revenue to sustain the Museum's programmes and services.*

Strategies:

Increasing fund-raising efforts aimed at securing resources to support exhibits, research activities and collection care and development. Efforts include an increase in the price of admission to the VMMB in effect from April 1, 1998, which is expected to add approximately $76,000 per annum to revenues. A profit-oriented fee schedule for professional consulting services will be applied. Private sector funding will be sought for the travelling exhibit phase of *Arctic Odyssey.*

Building CMN's fund-raising capacity by establishing programmes of annual giving, corporate sponsorship, event-based fund-raising and planned giving, and through a capital campaign. The CMN will create an infrastructure to develop fund-raising programmes. A Masterplan for the repair and development of the VMMB will form the basis for a Capital Campaign.

Exploring a new co-venture approach to development and delivery of products and services. The Museum will continue to seek partnerships to produce and market successful children's products and multimedia products for mass audiences.

Increasing grant contributions for all areas of the Museum, with special emphasis on securing grants for research. A priority is the CMN's research oriented to the resolution of fundamental scientific questions.

Exploring the revenue potential of strategic alliances with possible partners. The CMN recognizes that it has a wealth of knowledge supported by priceless collections which have revenue-generating potential using the latest technologies. To this end, the strategic alliance with Digital Equipment of Canada will be explored.

Exploring the revenue potential of alternative uses for sections of the VMMB and the Natural Heritage Building. The CMN will continue to generate revenue at the VMMB through rentals and special events, and will seek suitable tenants to rent space in the Natural Heritage Building.

***Performance Measures:** By 2003, to earn over $1,423,000 from revenue-generating initiatives and to improve our fund-raising to $1,780,000.*

Operational Efficiency and Effectiveness

***Objective:** To improve the efficiency and effectiveness of the Museum's operations.*

Strategies

Implementing new management practices to create a work environment conducive to promoting a productive and effective work force. Specific objectives, strategies and performance indicators for all CMN activities will be defined and related resource requirements analyzed to produce reliable information on results achieved. Human resource and management systems will be implemented, including a new performance management system and a new employee recognition programme.

Continuing the development of streamlined, integrated corporate information systems to improve accessibility, reliability, security and efficiency. Key developments will include full deployment of a newly acquired collection management information system, form management and human resource systems, and a ticketing and reservation system for the VMMB. A priority will be the acquisition of a system for corporate archives and record management and the installation of a corporate Intranet.

Creation of a long-term, fully integrated Masterplan for the Victoria Memorial Museum Building to gain further improvements in visitor satisfaction and operational efficiency. Continuously reviewing the Museum's activities with a view to streamlining and further reducing costs.

Performance Measures: *Implementation of a strategic planning process by 1998; development of an Information Management Plan by 1998.*

Financial Summary

Five-year Financial Plan

The Financial Plan represents the Corporationís forecast over the five-year planning period 1998-99 to 2002-03. Table 1 shows the forecast by activity based upon approved reference levels and revenue forecasts for the current year and the planning period.

Corporate Budget Summary by Activity *(in thousands of dollars–except for staff levels)*

	96-97 Actual	97-98 Budget	98-99 Budget	99-00 Budget	00-01 Budget	01-02 Budget	02-03 Budget
Staff levels	167	150	150	150	150	150	150
Research	2,145	2,270	2,576	2,677	2,742	2,799	2,866
Collections	3,874	1,554	1,569	1,635	1,673	1,706	1,745
Public Programmes	4,346	4,637	3,693	3,855	3,941	4,015	4,103
Corporate Services	7,646	5,471	4,496	4,470	4,545	4,594	4,666
Accommodations	16,795	12,042	9,318	9,328	9,339	9,351	9,361
Sub-total	34,806	25,974	21,652	21,965	22,240	22,465	22,741
Less revenues	(7,675)	(3,679)	(2,123)	(2,427)	(2,702)	(2,927)	(3,203)
Appropriation	27,131	22,295	19,529	19,538	19,538	19,538	19,538

Annual Budget

1998-99 Operating and Capital Budget

The budgets have been formulated on the basis of the operating forecast and the programme activity structure and services required supporting these activities. Table†2 summarizes the operating and capital budget.

Creation of a long-term, fully integrated Masterplan for the Victoria Memorial Museum Building to gain further improvements in visitor satisfaction and operational efficiency. Continuously reviewing the Museum's activities with a view to streamlining and further reducing costs.

Performance Measures: *Implementation of a strategic planning process by 1998; development of an Information Management Plan by 1998.*

Financial Summary

Five-year Financial Plan

The Financial Plan represents the Corporationís forecast over the five-year planning period 1998-99 to 2002-03. Table 1 shows the forecast by activity based upon approved reference levels and revenue forecasts for the current year and the planning period.

Corporate Budget Summary by Activity *(in thousands of dollars–except for staff levels)*

	96-97 Actual	97-98 Budget	98-99 Budget	99-00 Budget	00-01 Budget	01-02 Budget	02-03 Budget
Staff levels	167	150	150	150	150	150	150
Research	2,145	2,270	2,576	2,677	2,742	2,799	2,866
Collections	3,874	1,554	1,569	1,635	1,673	1,706	1,745
Public Programmes	4,346	4,637	3,693	3,855	3,941	4,015	4,103
Corporate Services	7,646	5,471	4,496	4,470	4,545	4,594	4,666
Accommodations	16,795	12,042	9,318	9,328	9,339	9,351	9,361
Sub-total	34,806	25,974	21,652	21,965	22,240	22,465	22,741
Less revenues	(7,675)	(3,679)	(2,123)	(2,427)	(2,702)	(2,927)	(3,203)
Appropriation	27,131	22,295	19,529	19,538	19,538	19,538	19,538

Annual Budget

1998-99 Operating and Capital Budget

The budgets have been formulated on the basis of the operating forecast and the programme activity structure and services required supporting these activities. Table†2 summarizes the operating and capital budget.

Summary of Operating and Capital *(in thousands of dollars)*

	96-97 Actual	97-98 Approved	97-98 Forecast	98-99 Budget
Operating	32,495	22,489	25,674	20,942
Capital	2,311	300	300	710
Less revenues	(7,675)	(2,231)	(3,679)	(2,123)
Appropriation	27,131	20,558	22,295	19,529

The increase of $1,737,000 in appropriation from the 1997-98 approved budget and the 1997-98 forecast represents the financing requested from Department of Canadian Heritage for additional construction and fit-up costs. This interest-bearing loan will be reimbursed over five years.

Financial Statements

Balance Sheet *(in thousands of dollars)*

	96-97 Actual	97-98 Forecast	98-99 Pro-Forma	99-00 Pro-Forma	00-01 Pro-Forma	01-02 Pro-Forma	02-03 Pro-Forma
Assets - Current							
Cash and short-term investments	5,143	1,526	1,232	958	674	642	840
Accounts receivable:							
Government departments and agencies	1,824	790	790	790	790	790	790
Parliamentary appropriations	129	0	0	0	0	0	0
Trade	822	360	374	360	360	360	360
Inventories	46	43	40	40	38	38	35
Prepaid expenses	476	480	480	480	480	480	480
	8,440	3,199	2,916	2,628	2,342	2,310	2,505
Restricted cash and short-term investments	787	790	727	740	755	771	790
Restricted stonework project cash	7,086	0	0	0	0	0	0
Collections (curatorial value $2.0 Billion)	1	1	1	1	1	1	1
Capital assets	39,604	38,358	37,383	36,122	34,843	33,682	32,544
	55,918	42,348	41,027	39,491	37,941	36,765	35,840

Summary of Operating and Capital *(in thousands of dollars)*

	96-97 Actual	97-98 Approved	97-98 Forecast	98-99 Budget
Operating	32,495	22,489	25,674	20,942
Capital	2,311	300	300	710
Less revenues	(7,675)	(2,231)	(3,679)	(2,123)
Appropriation	27,131	20,558	22,295	19,529

The increase of $1,737,000 in appropriation from the 1997-98 approved budget and the 1997-98 forecast represents the financing requested from Department of Canadian Heritage for additional construction and fit-up costs. This interest-bearing loan will be reimbursed over five years.

Financial Statements

Balance Sheet *(in thousands of dollars)*

	96-97 Actual	97-98 Forecast	98-99 Pro-Forma	99-00 Pro-Forma	00-01 Pro-Forma	01-02 Pro-Forma	02-03 Pro-Forma
Assets - Current							
Cash and short-term investments	5,143	1,526	1,232	958	674	642	840
Accounts receivable:							
Government departments and agencies	1,824	790	790	790	790	790	790
Parliamentary appropriations	129	0	0	0	0	0	0
Trade	822	360	374	360	360	360	360
Inventories	46	43	40	40	38	38	35
Prepaid expenses	476	480	480	480	480	480	480
	8,440	3,199	2,916	2,628	2,342	2,310	2,505
Restricted cash and short-term investments	787	790	727	740	755	771	790
Restricted stonework project cash	7,086	0	0	0	0	0	0
Collections (curatorial value $2.0 Billion)	1	1	1	1	1	1	1
Capital assets	39,604	38,358	37,383	36,122	34,843	33,682	32,544
	55,918	42,348	41,027	39,491	37,941	36,765	35,840

Balance Sheet *Continued*

Liabilities - Current							
Accounts payable and accrued liabilities:							
Trade	2,644	1,250	1,282	1,250	1,250	1,250	1,250
Natural Heritage Building	3,239	0					
Government departments and agencies	5,675	500	798	596	295	231	224
Current portion - obligation under capital lease	115	116	128	141	156	172	190
Deferred revenues	2,190	20	25	25	25	25	25
Provision for termination benefits	454	212	150	150	140	130	130
	14,317	2,098	2,383	2,162	1,866	1,808	1,819
Obligation under capital lease	34,026	33,919	33,781	33,629	33,461	33,275	33,070
Provision for termination benefits	670	640	630	495	475	465	455
Deferred revenues	512	540	477	490	505	521	540
Endowment fund	250	250	250	250	250	250	250
	49,775	37,447	37,521	37,026	36,557	36,319	36,134
Equity of Canada	6,143	4,901	3,506	2,465	1,384	446	(294)
	55,918	42,348	41,027	39,491	37,941	36,765	35,840

Income and Expenses *(in thousands of dollars)*

	96-97 Actual	97-98 Forecast	98-99 Pro-Forma	99-00 Pro-Forma	00-01 Pro-Forma	01-02 Pro-Forma	02-03 Pro-Forma
Revenue							
Parliamentary operating appropriation	25,992	24,088	18,819	19,238	19,238	19,238	19,238
Commercial operations	964	829	1,089	1,111	1,133	1,155	1,179
Contributions	2,524	211	750	1,030	1,280	1,530	1,780
Educational programmes	263	143	125	128	130	133	135
Scientific services	47	92	79	79	79	29	29
Interest income	588	225	80	80	80	80	80
Other	24	85	0	0	0	0	0
	30,402	25,673	20,942	21,666	21,940	22,165	22,441
Expenses							
Personnel costs	10,124	9,014	8,950	9,250	9,500	9,500	9,500
Severance costs	1,444	1,004	215	0	0	0	0

Income and Expenses *Continued*

Stonework project costs	5,000	2,093	0	0	0	0	0
Professional and special services	2,687	2,000	1,500	1,550	1,550	1,700	1,700
Information management infrastructure & systems	1,223	1,200	1,150	950	950	950	950
Real property leases and taxes	2,502	1,525	1,555	1,556	1,556	1,556	1,556
Interest on capital lease obligation	1,664	3,395	3,384	3,372	3,359	3,344	3,328
Operation and maintenance of buildings	1,574	2,334	2,268	2,228	2,237	2,248	2,258
Amortization	1,797	1,522	1,610	1,561	1,579	1,460	1,439
Freight and cartage	1,065	175	185	185	185	185	185
Materials and equipment	913	850	750	750	750	750	750
Communications and marketing	834	915	900	875	875	875	875
Repairs and Maintenance	78	120	95	95	95	95	100
Travel	428	236	200	200	200	205	205
Write-off of capital assets	498	39	0	0	0	0	0
Exhibits	348	760	350	400	450	500	600
Acquisitions of objects for collections	7	8	10	10	10	10	10
Other	17	25	25	25	25	25	25
	32,203	27,215	23,047	23,007	23,321	23,403	23,481
(Deficiency) of income over expenses	(1,801)	(1,542)	(2,105)	(1,341)	(1,381)	(1,238)	(1,040)
Reconciliation to government funding: Add: items not requiring current operating funds	2,431	1,289	1,538	1,426	1,549	1,440	1,429
Excess (deficiency) of revenue over expenses after adding items not requiring current operating funds	630	(253)	(567)	85	168	202	389

The Department of Finance provided borrowing authority to the Museum to enter into a long-term capital lease obligation to fund the Aylmer facility. The statement of income and expenses therefore reflects interest on capital lease obligation as well as substantially higher amortization charges.

Income and Expenses *Continued*

Stonework project costs	5,000	2,093	0	0	0	0	0
Professional and special services	2,687	2,000	1,500	1,550	1,550	1,700	1,700
Information management infrastructure & systems	1,223	1,200	1,150	950	950	950	950
Real property leases and taxes	2,502	1,525	1,555	1,556	1,556	1,556	1,556
Interest on capital lease obligation	1,664	3,395	3,384	3,372	3,359	3,344	3,328
Operation and maintenance of buildings	1,574	2,334	2,268	2,228	2,237	2,248	2,258
Amortization	1,797	1,522	1,610	1,561	1,579	1,460	1,439
Freight and cartage	1,065	175	185	185	185	185	185
Materials and equipment	913	850	750	750	750	750	750
Communications and marketing	834	915	800	875	875	875	875
Repairs and Maintenance	78	120	95	95	95	95	100
Travel	428	236	200	200	200	205	205
Write-off of capital assets	498	39	0	0	0	0	0
Exhibits	348	760	350	400	450	500	600
Acquisitions of objects for collections	7	8	10	10	10	10	10
Other	17	25	25	25	25	25	25
	32,203	27,215	23,047	23,007	23,321	23,403	23,481
(Deficiency) of income over expenses	(1,801)	(1,542)	(2,105)	(1,341)	(1,381)	(1,238)	(1,040)
Reconciliation to government funding: Add: items not requiring current operating funds	2,431	1,289	1,538	1,426	1,549	1,440	1,429
Excess (deficiency) of revenue over expenses after adding items not requiring current operating funds	630	(253)	(567)	85	168	202	389

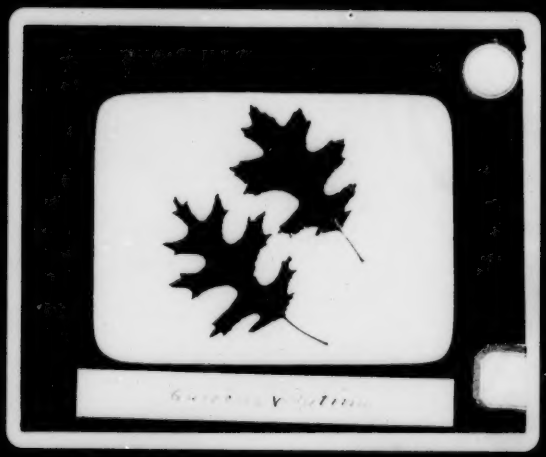
The Department of Finance provided borrowing authority to the Museum to enter into a long-term capital lease obligation to fund the Aylmer facility. The statement of income and expenses therefore reflects interest on capital lease obligation as well as substantially higher amortization charges.

Equity of Canada *(in thousands of dollars)*

	96-97 Actual	97-98 Forecast	98-99 Pro-Forma	99-00 Pro-Forma	00-01 Pro-Forma	01-02 Pro-Forma	02-03 Pro-Forma
Balance, beginning of period	5,633	6,143	4,901	3,506	2,465	1,384	446
Parliamentary capital appropriation	2,311	300	710	300	300	300	300
(Deficiency) of income over income	(1,801)	(1,542)	(2,105)	(1,341)	(1,381)	(1,238)	(1,040)
Balance, end of period	6,143	4,901	3,506	2,465	1,384	446	(294)

Changes in Cash Position *(in thousands of dollars)*

	96-97 Actual	97-98 Forecast	98-99 Pro-Forma	99-00 Pro-Forma	00-01 Pro-Forma	01-02 Pro-Forma	02-03 Pro-Forma
Operating Activities							
(Deficiency) of income over expenses	(1,801)	(1,542)	(2,105)	(1,341)	(1,381)	(1,238)	(1,040)
Items not involving cash:							
Amortization of capital assets	1,797	1,522	1,610	1,561	1,579	1,460	1,439
Employee termination benefits	125	(272)	(72)	(135)	(30)	(20)	(10)
Loss on disposal of capital assets	509	39	0	0	0	0	0
Deferred revenues	(1,730)	7,083	63	(13)	(15)	(16)	(19)
Net change in non-cash working capital	1,698	(10,353)	336	(207)	(284)	(48)	14
	598	(3,523)	(168)	(135)	(131)	138	384
Financing Activities							
Parliamentary capital appropriation	2,311	300	710	300	300	300	300
Obligation under capital lease	34,141	(87)	(126)	(139)	(153)	(169)	(187)
	36,452	213	584	161	147	131	113
Investing Activities							
Acquisition of capital assets	(2,311)	(300)	(710)	(300)	(300)	(300)	(300)
Natural Heritage Building	(37,562)	(7)	0	0	0	0	0
Advances - Natural Heritage Building	1,412	0	0	0	0	0	0
	(38,461)	(307)	(710)	(300)	(300)	(300)	(300)
Increase (decrease) in cash and short-term deposits	(1,411)	(3,617)	(294)	(274)	(284)	(31)	197
Cash and short-term deposits, beginning of year	6,554	5,143	1,526	1,232	958	674	642
Cash and short-term deposits, end of year	5,143	1,526	1,232	958	674	642	840



PLAN D'ENTREPRISE 1998-1999 À 2002-2003

sommaire

BUDGET D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATION
POUR L'EXERCICE BUDGÉTAIRE 1998-1999

Canada

NATURE

PLAN D'ENTREPRISE 1998-1999 À 2002-2003

Sommaire

BUDGET D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATION

POUR L'EXERCICE BUDGÉTAIRE 1998-1999

Conseil d'administration

à partir de février 1998

Président du conseil

Frank Ling; *Rockcliffe, Ontario*

Vice-présidente du conseil

Louise Beaubien-Lepage; *Outremont, Québec*

Administrateurs

Louis Archambault; *Boisbriand (Québec)*

R.Kenneth Armstrong; *Peterborough (Ontario)*

José Faubert; *Mont-Royal (Québec)*

Daniel Haughn; *Chester Basin (Nouvelle-Écosse)*

Jordan Livingston; *Hamilton (Ontario)*

Claire McNicoll; *Montréal (Québec)*

Roy Piovesana; *Thunder Bay (Ontario)*

Joe Wai; Vancouver *(Colombie-Britannique)*

Cadres Dirigeants

Joanne DiCosimo; *P.-d.g. et chef de la direction*

Colin C. Eades; *Secrétaire de la société, Vice-président, Services de gestion et Chef de l'exploitation*

Imprimé sur du papier qui contient 20 % de déchets post-consommation.

Équipe de réalisation du Sommaire du plan d'entreprise : Joanne Charette, Colin Eades et Lynne Ladouceur
Traduction : ComTra Inc.; Conception graphique et production : Victory Design; Photos : Martin Lipman

Table des matières

4 Mandat

6 Objet des politiques officielles

6 Profil de la société

8 Priorités stratégiques

11 Objectifs, stratégies et rendement

15 Sommaire financier

16 États financiers

Le Musée canadien de la nature (MCN) a

constitué en société d'État le 1er juillet 199

par la Loi sur les musées, et rend compte de

activités *se de*

ministre *Loi*

les muse *oine*

Canada *itue u*

part importante du patrimoine mondial

qu'il doit à ce titre être préservé au profit

générations présentes et futures.

Le mandat du Musée canadien de la nature consiste expressément à accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, la connaissance, la compréhension et l'appréciation de la nature.

Mandat

Le Musée canadien de la nature (MCN) a été constitué en société d'État le 1er juillet 1990, par la Loi sur les musées, et rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien. La Loi sur les musées prévoit que le patrimoine du Canada et de tous ses peuples constitue une part importante du patrimoine mondial et qu'il doit à ce titre être préservé au profit des générations présentes et futures. La Loi reconnaît également que chaque musée joue un rôle fondamental dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens, et représente une source d'inspiration et de connaissance accessible à tous.

Son mandat consiste à accroître l'intérêt et le respect à son égard par la constitution, l'entretien et le développement, aux fins de la recherche et pour la postérité, d'une collection d'objets d'histoire naturelle principalement axée sur le Canada ainsi que par la présentation de la nature, de ses enseignements et de la compréhension qu'elle génère.

Objet des politiques officielles

Le Musée canadien de la nature a pour rôle de fournir aux Canadiens l'occasion de découvrir et d'étudier la nature pour apprendre à vivre en équilibre avec elle. Le Musée offre un voyage de découvertes, non seulement au Canada mais aussi dans le reste du monde, sous les mers et dans les profondeurs de la terre.

Grâce à ses superbes collections, de même que par les recherches et les expositions qui s'y rattachent, avec l'appui de son personnel administratif et scientifique, et de ses ressources humaines en programmation, le MCN contribue au partage et à la protection du patrimoine naturel et de l'identité du Canada.

Profil de la société

Les collections que le MCN détient et entretient – avec plus de 10 millions de spécimens – représentent de nombreuses années d'exploration, d'observation et de collecte de spécimens. Elles sont le cœur du MCN et servent de base à son existence et à son œuvre.

C'est la Commission géologique du Canada (CGC), fondée en 1842, qui a monté les premières collections de ce qui allait devenir le Musée canadien de la nature. Le musée de la CGC est devenu le Musée national du Canada en 1927, puis, lors de l'entrée en vigueur de la Loi sur les musées nationaux en 1968, il a pris le nom de Musée des sciences naturelles. La Loi sur les musées de 1990 a constitué le MCN en société d'État distincte et autonome, chargée d'un mandat plus vaste.

Les collections que le MCN détient et entretient - avec plus de 10 millions de spécimens - représentent de nombreuses années d'exploration, d'observation et de collecte de spécimens. Elles sont le cœur du MCN et servent de base à son existence et à son œuvre.

Les collections du Musée permettent d'analyser les problèmes du monde moderne et d'y faire face. Le travail scientifique du MCN varie énormément dans le temps et l'espace. Il couvre un vaste champ d'activités qui englobe aussi bien la compréhension des secrets des espèces du passé que la recherche polaire qui aide à prédire l'impact des changements environnementaux.

Les galeries publiques du Musée, à Ottawa, présentent diverses expositions sur la nature, des programmes d'interprétation originaux et dynamiques, des ateliers, des films, des conférences et des démonstrations. Les expositions itinérantes partent en tournée afin de toucher le plus de Canadiens possible. Le Musée offre aussi divers produits multimédias accessibles en tout temps, y compris un site Web, des vidéos, des disques optiques compacts, des cassettes sonores, des émissions télévisées et des publications populaires.

La société est dirigée par un conseil d'administration de dix personnes venant de toutes les régions du Canada et nommées par le gouverneur général en conseil. Le conseil d'administration rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien.

Les 150 employés du MCN sont regroupés dans deux édifices de la région de la capitale nationale :

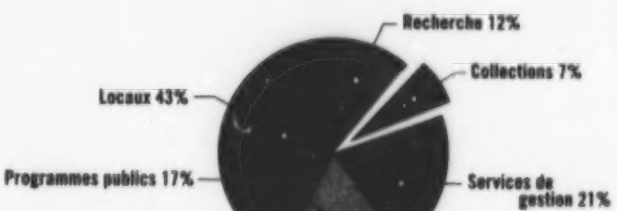
- l'Édifice commémoratif Victoria (ÉCV), l'un des bâtiments historiques les plus célèbres d'Ottawa, où se trouvent les salles d'expositions et où se déroulent les activités des programmes du MCN, qui attirent environ 250 000 visiteurs chaque année ;
- l'Édifice du patrimoine naturel, à Aylmer (Québec), qui abrite les imposantes collections du MCN, les laboratoires de recherche et les services administratifs.
- De plus, le MCN loue des locaux où il élève sa colonie de coléoptères dermestidés (des insectes qui nettoient les ossements).

Ressources financières

En 1998-1999, le Musée canadien de la nature fonctionnera avec un budget global de 21 652 000 $; de ce montant, 90 p. 100 seront financés par les crédits parlementaires et 10 p. 100, soit un peu plus de 2 millions de dollars, seront générés par le Musée.

La *figure 1* montre la répartition du budget du MCN entre cinq catégories d'activités. Les frais fixes reliés aux locaux du Musée représentent 43 p. 100 de son budget total, et les Services de gestion comprennent la direction, le conseil d'administration, les ressources humaines, les finances, les communications, le développement, la bibliothèque et la gestion de l'information.

figure 1 : **Répartition des ressources budgétaires de 1998-1999**



Priorités stratégiques

Le plan d'entreprise du Musée canadien de la nature est fondé sur les priorités stratégiques établies pour le Musée, elles-mêmes issues des analyses du conseil d'administration et de la direction. Ces priorités découlent, entre autres, d'un examen du rendement récent du MCN, de son environnement, de ses atouts et de ses lacunes.

Le Musée canadien de la nature est en plein renouveau et cherche à définir clairement son rôle national. Les catalyseurs de cette transformation comprennent la réduction des dépenses publiques, l'évolution des philosophies concernant les musées et les changements d'opinions quant au rôle et aux responsabilités du gouvernement fédéral.

Examen du rendement

Le déménagement au nouvel Édifice du patrimoine naturel a réduit la productivité des employés pendant quelques mois, mais la situation s'est rétablie lorsque ceux-ci ont eu de nouveau accès aux collections, aux laboratoires de recherche et aux ressources. Les nouveaux locaux regroupés offrent aux employés la possibilité de mieux collaborer et de mieux intégrer leurs activités. Le MCN a pris les mesures nécessaires pour atteindre ses objectifs :

Partage et diffusion des connaissances du Musée

- La fréquentation annuelle de l'Édifice commémoratif Victoria s'est accrue de 9 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.
- Les résultats de recherche ont été diffusés dans 90 publications, et la couverture médiatique des résultats scientifiques s'est accrue de 15 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.
- Des améliorations importantes ont été apportées à l'organisation des collections du Musée.
- En moyenne, 21 000 visites ont lieu chaque mois au site Web du MCN, ce qui accroît considérablement le nombre de personnes pouvant recevoir de l'information.

Commercialisation des produits et des services

- Une campagne intensive dans les médias imprimés, à la radio et à la télévision a permis d'augmenter la couverture médiatique des programmes du Musée de 20 p. 100 et d'accroître la fréquentation de 9 p. 100.
- Le MCN a tissé des liens avec des organisations partageant des visées similaires aux siennes (notamment la station maritime Bamfield, l'Université d'Ottawa et l'Institut de recherche du Nunavut), avec lesquelles il a étudié la possibilité d'échanger du personnel et de collaborer à des projets. Le Musée a conclu une entente avec la Biosphère de Montréal pour monter des recherches communes et des projets didactiques. Il a collaboré avec l'Insectarium en vue du programme d'échange d'étudiants Canada-Mexique et de la conférence sur les monarques, tenue au Mexique en novembre 1997.

Production de revenus

- Les expositions, les programmes didactiques, les collections, les publications, les subventions de fondations privées et les frais de location ont permis de générer des revenus qui ont contribué au budget du Musée. Cependant, les sommes recueillies sont loin d'atteindre les objectifs visés.

Efficience et efficacité de l'exploitation

- Un système de gestion mettant l'accent sur les résultats a été établi : le rendement est évalué en fonction des buts et des objectifs fixés.
- Le MCN a négocié avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada sa première convention collective à titre d'employeur distinct, fixant ainsi les modalités d'emploi. Il est sur le point de conclure une autre convention avec l'Alliance de la fonction publique du Canada.
- Une infrastructure de réseau informatique ultramoderne a été installée, ce qui facilite tous les aspects du fonctionnement du Musée. Les modules essentiels du nouveau Catalogue informatisé de la bibliothèque (CIB) ont été complètement installés. On a acheté le Système d'information pour la gestion des collections (SIGC) et mis à jour l'équipement informatique en vue de la mise en œuvre de trois nouveaux systèmes d'information.

Le Musée canadien de la nature reconnaît que ses employés et bénévoles constituent ses principaux atouts et que c'est en grande partie grâce à eux qu'il peut accomplir son mandat.

Priorités stratégiques - *contexte*

Le Musée canadien de la nature et plusieurs musées nationaux et locaux de la région de la capitale nationale se font concurrence pour attirer des visiteurs.

- Durant l'été de 1997, la fréquentation de l'Édifice commémoratif Victoria s'est accrue de 16 p. 100 par rapport à l'été précédent et la fréquentation annuelle, de 9 p. 100, contrairement à celle de plusieurs autres musées de la région de la capitale nationale, qui ont connu une baisse de leur clientèle d'été.
- Les visiteurs du Musée se composent principalement de jeunes familles de la classe moyenne supérieure (dont les trois quarts sont des anglophones de l'Ontario), qui se disent en général très satisfaits de leur visite et préfèrent les expositions interactives.
- Parmi les expositions signatures, Les dinosaures, Les mammifères, Les oiseaux, Les malaimés et la Galerie de minéralogie Viola MacMillan ont la faveur du public alors que Les animaux dans la nature, La vie végétale et La terre sont moins populaires.

- Les mesures de redressement budgétaire du gouvernement du Canada se traduiront, de 1997-1998 à 1999-2000, par une compression supplémentaire de plus de 12 p. 100 du crédit parlementaire. La production de revenus demeurera une préoccupation très importante.
- Les sondages confirment que les Canadiens continuent à se préoccuper de questions environnementales et recherchent à ce sujet une éducation axée sur les solutions, éducation qu'ils veulent obtenir de sources objectives et respectées. À cet égard, le MCN est bien placé pour être une source d'information crédible.

Priorités stratégiques - *Ressources de la société*

Le Musée canadien de la nature reconnaît que ses employés et bénévoles constituent ses principaux atouts et que c'est en grande partie grâce à eux qu'il peut accomplir son mandat. Le MCN est le dépositaire des collections d'histoire naturelle du Canada, une ressource inestimable pour les savants de tout le Canada et du monde entier.

- L'arrivée de nouvelles personnes à la tête du MCN a apporté un renouveau organisationnel et ouvert différentes possibilités.

Le MCN est convaincu qu'il est bien placé pour contribuer de manière importante à l'unité canadienne et à l'identité nationale en encourageant les Canadiens à acquérir une compréhension commune de leur histoire naturelle.

- Les recherches du MCN mettent l'accent sur des thèmes pertinents du point de vue social, où les compétences du Musée en systématique (l'étude approfondie de l'histoire naturelle des minéraux, des fossiles, des plantes et des animaux) donnent lieu à des résultats pouvant être appliqués par les chercheurs et décideurs à la conservation de la biodiversité et à la planification d'un meilleur usage des ressources.
- La programmation publique du MCN encourage l'étude des sciences naturelles, l'enrichissement de la culture scientifique et le dialogue éclairé entre les Canadiens, particulièrement les familles qui ont de jeunes enfants.
- Le Musée continue de chercher des moyens de terminer la rénovation nécessaire de l'Édifice commémoratif Victoria, dont le mauvais état menace la santé et la sécurité des visiteurs et des collections.
- Les statistiques sur la fréquentation de l'ÉCV sont à la hausse, mais le Musée a quand même besoin de continuer à accroître sa part du marché, en particulier le marché francophone.
- Après avoir été éparpillé, pendant des décennies, dans plusieurs édifices de la région de la capitale nationale, le personnel du MCN a déménagé dans l'Édifice du patrimoine naturel. Le

regroupement des locaux garantit désormais la sécurité physique des collections et du personnel, permet une meilleure intégration des activités et rendra l'exploitation du Musée plus efficace.

Le Musée continuera de s'intéresser aux priorités stratégiques qui ont orienté son fonctionnement au cours de la dernière année. Ces priorités, confirmées par le conseil d'administration et la haute direction du MCN pour la période de planification de 1998-1999 à 2002-2003 sont les suivantes :

Partage, diffusion et promotion de la vaste réserve de connaissances du Musée

Les Canadiens se préoccupent de la qualité de leur environnement, appréhendent l'avenir et s'intéressent vivement aux questions environnementales. Le MCN est convaincu qu'il est bien placé pour contribuer de manière importante à l'identité nationale en encourageant les Canadiens à acquérir une compréhension commune de leur histoire naturelle.

Des consultations ont montré que le MCN joue un rôle de chef de file parmi les musées de sciences naturelles au Canada et dans sa recherche de partenariats avec les autres musées et les établissements similaires à l'échelle nationale et internationale. Le MCN mettra sur pied de nouvelles expositions interactives et des programmes variés destinés à divers publics partout au Canada. La technologie lui permettra de faciliter l'accès des Canadiens à ses collections et à ses données. Le MCN poursuivra en outre ses efforts pour trouver des partenaires prêts à participer à ses travaux de recherche stratégique.

Production de revenus

Le MCN devra continuer d'augmenter ses activités productrices de revenus et sa capacité de toujours trouver des sources de financement.

Efficience et efficacité de l'exploitation

La simplification de l'exploitation et le contrôle serré de toutes les activités se poursuivront dans un effort pour réduire les coûts et améliorer le service. Des mesures seront prises pour multiplier les occasions de collaboration entre les employés afin de créer une culture d'entreprise nouvelle et dynamique.

Objectifs, stratégies et information sur le rendement

Le Musée canadien de la nature a adopté les objectifs, stratégies et mesures de rendement suivants relativement à ses priorités stratégiques :

Partage, diffusion et promotion de la vaste réserve de connaissances du Musée

Objectif : Promouvoir un meilleur partage de l'identité géographique et du patrimoine chez les Canadiens par l'appréciation et la compréhension de l'histoire naturelle du Canada.

Stratégies :

Mener des recherches basées sur les collections pour acquérir de nouvelles connaissances qui traiteront de questions pertinentes d'un point de vue social. Le MCN continuera de développer et de mettre en œuvre les trois projets de recherche qui définissent ses activités et ses produits : Enjeux en matière de biodiversité ; Études paléobiologiques et Les éléments rares. À l'été 1998, les travaux de recherche du projet Enjeux en matière de biodiversité débuteront, pour déterminer l'état de santé de la rivière Rideau. Le MCN participera activement à des échanges d'information sur la scène internationale et aidera à l'application des conventions et des traités des Nations Unies touchant la nature et l'environnement, dont le Canada est signataire.

Indices de rendement : La productivité de la recherche se mesure au nombre de publications divisé par le nombre de scientifiques employés par l'entreprise. L'objectif est de maintenir le ratio actuel de 0,95 et de déterminer s'il est possible de l'accroître.

Enrichir, préserver et rendre accessible une source d'information sur les collections et d'autres renseignements connexes. Le MCN entretiendra ses collections en contrôlant les risques et en effectuant les tâches d'entretien essentielles. Un plan de prévention des désastres sera élaboré. Le MCN cherche aussi à faciliter, à l'échelle nationale, le partage des compétences et la recherche en matière de constitution et de gestion des collections afin que ces importantes ressources soient entretenues et enrichies pour les prochaines générations. De concert avec le Centre de recherche sur la gestion et la conservation des collections, le MCN étudiera la question de la gestion de collections complexes et importantes. Des consultations et des ateliers seront offerts moyennant un prix convenu afin de répondre aux demandes des clients. Un système d'information pour la gestion des collections donnera accès aux banques d'information du Musée.

Indices de rendement : Le système d'information pour la gestion des collections sera opérationnel en 1998 et un plan pluriannuel pour la saisie des données sur les collections sera terminé en 1998-1999.

Créer des expositions et des documents éducatifs variés faisant appel à l'interactivité et à la communication multimédia. Exposition populaire du MCN, L'Odyssée arctique explore l'exploitation durable des ressources naturelles du Nord et sera présentée comme une attraction estivale à l'ÉCV, avec une programmation améliorée. D'autres expositions et activités spéciales auront lieu tout au long de l'année pour encourager les gens à revenir. Les programmes didactiques destinés aux écoliers demeurent un produit de base très recherché. On continuera de créer et de distribuer des expositions itinérantes et de nouveaux produits éducatifs multimédias qui peuvent être télédiffusés, imprimés ou vendus dans le commerce pour joindre des publics élargis dans tout le pays. Le Musée continuera de présenter des expositions et des événements communautaires en collaboration avec d'autres organisations.

Indices de rendement : La fréquentation de l'ÉCV augmentera de 2 p. 100 par an; les événements multimédias locaux attireront 25 000 visiteurs de plus par an.

Monter une campagne nationale de communication visant à faire la promotion du MCN, de ses produits et de ses services. Le MCN déterminera ses partenaires et ses concurrents nationaux, afin de se positionner sur le marché national, et révisera sa stratégie de communication afin de créer davantage d'occasions de dialogue dans la collectivité. Le Musée tissera des liens entre ses produits et services et ceux d'autres organisations partageant des visées similaires partout au Canada afin de maximiser le rendement de ses ressources réduites. En voici quelques bons exemples : un partenariat avec la Société géographique royale du Canada pour une série de conférences ; une collaboration avec la Biosphère pour des échanges d'étudiants ; une collaboration avec la Commission de la capitale nationale sur le Jeu-Questionnaire de la capitale et l'interprétation au parc de la Gatineau, ainsi qu'un projet pilote sur le Web avec l'Association du Sentier Transcanadien.

Indices de rendement : La mise en oeuvre des stratégies de positionnement et de communication et l'examen de la fréquentation seront terminés d'ici 1999.

Production de revenus

Objectif : Accroître les revenus autogénérés et les autres sources de revenu pour financer les programmes et les activités du Musée.

Stratégies :

Poursuivre les efforts en matière de campagnes de financement pour obtenir les ressources nécessaires aux expositions, aux projets de recherche ainsi qu'à l'entretien et à l'enrichissement des collections. Le Musée compte augmenter, à compter du 1er avril 1998, les droits d'entrée à l'ÉCV, ce qui devrait rapporter environ 76 000 $ de plus par année. Un barème de droits visant à produire des revenus sera établi pour les services de consultation professionnelle. Le Musée cherchera des commanditaires privés pour la version itinérante de l'exposition L'Odyssée arctique.

Améliorer la capacité du MCN d'amasser des fonds en créant des programmes de dons annuels, de commandites d'entreprise, d'événements-bénéfices et d'assurance-donation, ainsi que par une campagne de mobilisation de fonds. Le MCN mettra au point une infrastructure pour élaborer des programmes de financement. Un plan directeur pour la rénovation et l'aménagement de l'ÉCV servira de point de départ pour une campagne de mobilisation de fonds.

Explorer de nouvelles méthodes pour réaliser et offrir des produits et des services en collaboration avec d'autres organisations. Le MCN continuera de chercher des collabora-

teurs pour créer et commercialiser des coproductions pour enfants ainsi que des productions multimédias destinées au grand public.

Accroître la part des subventions dans le financement de toutes les activités du Musée, et particulièrement des projets de recherche. La priorité sera accordée aux projets de recherche du MCN visant à résoudre des questions scientifiques fondamentales.

Explorer la possibilité de réaliser des revenus en misant sur des alliances stratégiques avec des partenaires éventuels. Le Musée reconnaît qu'il détient de vastes connaissances, appuyées par des collections d'une valeur inestimable, lui offrant la possibilité de réaliser des revenus grâce à l'utilisation de technologies de pointe. Le MCN explorera cette possibilité en misant sur son alliance stratégique avec Digital Equipment du Canada.

Explorer la possibilité de réaliser des revenus en utilisant à d'autres fins des parties de l'ÉCV et de l'Édifice du patrimoine naturel. Le MCN continuera de générer des revenus à l'ÉCV par la location de salles et l'organisation d'événements spéciaux. Il cherchera aussi des locataires pouvant occuper certaines parties de l'Édifice du patrimoine naturel.

Indices de rendement : Obtenir d'ici 2003 plus de 1 423 000 $ grâce aux initiatives prises pour générer des revenus et 1 780 $ de nos collectes de fonds.

3

Efficience et efficacité de l'exploitation

Objectif : Améliorer l'efficience et l'efficacité de l'exploitation du Musée.

RA p 9

Stratégies :

Mise en œuvre de nouvelles pratiques de gestion pour créer un cadre de travail permettant de maintenir un personnel productif et efficace. Certains objectifs, stratégies et indices de rendement seront raffinés et les demandes de ressources qui s'y rattachent seront analysées afin de produire des renseignements fiables sur les résultats obtenus. Des systèmes de ressources humaines et de gestion seront mis sur pied, notamment la rémunération basée sur le rendement et un nouveau programme d'attestation du mérite des employés.

Poursuite du développement d'un nouveau système d'information de gestion plus simple et mieux intégré afin d'améliorer l'accessibilité, la fiabilité, la sécurité et l'efficacité. Les principales nouveautés comprendront le déploiement complet du nouveau système d'information pour la gestion des collections, des systèmes de gestion des ressources humaines et financières et du système de billetterie et de réservation de l'ÉCV. La priorité sera donnée à l'acquisition d'un système de gestion des archives et des dossiers de la société ainsi qu'à l'installation d'un Intranet.

Création d'un plan directeur à long terme entièrement intégré pour l'ÉCV afin de gagner des points au chapitre de l'efficacité opérationnelle et de la satisfaction des visiteurs. Révision continuelle des activités du MCN en vue de rationaliser les activités et de poursuivre la réduction des dépenses.

Indices de rendement : Mise en oeuvre d'un processus de planification stratégique d'ici 1998; élaboration d'un plan de gestion de l'information d'ici 1998.

Sommaire financier

Plan financier quinquennal

Le plan financier du Musée fournit une estimation des revenus et dépenses pour les exercices financiers allant de 1998-1999 à 2002-2003. Le Tableau 1 présente le budget par activité, selon les niveaux de référence approuvés et les revenus attendus pour l'exercice en cours et la période visée par le plan.

Sommaire du budget par activité *(en milliers de dollars, à l'exception du nombre d'employés)*

	96-97 Résultat	97-98 Prévision	98-99 Budget	99-00 Budget	00-01 Budget	01-02 Budget	02-03 Budget
Nombre d'employés	167	150	150	150	150	150	150
Recherche	2,145	2,270	2,576	2,677	2,742	2,799	2,866
Collections	3,874	1,554	1,569	1,635	1,673	1,706	1,745
Programmes publics	4,346	4,637	3,693	3,855	3,941	4,015	4,103
Services de gestion	7,646	5,471	4,496	4,470	4,545	4,594	4,666
Locaux	16,795	12,042	9,318	9,328	9,339	9,351	9,361
Total partiel	34,806	25,974	21,652	21,965	22,240	22,465	22,741
Moins les revenues	(7,675)	(3,679)	(2,123)	(2,427)	(2,702)	(2,927)	(3,203)
Crédit parlementaire	27,131	22,295	19,529	19,538	19,538	19,538	19,538

Budget annuel

Budget d'exploitation et d'immobilisation de 1998-1999

Le Musée a dressé ce budget annuel selon les activités prévues, la structure des activités de programme et les services nécessaires à la poursuite de ces activités. Le Tableau 2 fournit le sommaire du budget d'exploitation et d'immobilisation.

Création d'un plan directeur à long terme entièrement intégré pour l'ÉCV afin de gagner des points au chapitre de l'efficacité opérationnelle et de la satisfaction des visiteurs. Révision continuelle des activités du MCN en vue de rationaliser les activités et de poursuivre la réduction des dépenses.

Indices de rendement : Mise en oeuvre d'un processus de planification stratégique d'ici 1998; élaboration d'un plan de gestion de l'information d'ici 1998.

Sommaire financier

Plan financier quinquennal

Le plan financier du Musée fournit une estimation des revenus et dépenses pour les exercices financiers allant de 1998-1999 à 2002-2003. Le Tableau 1 présente le budget par activité, selon les niveaux de référence approuvés et les revenus attendus pour l'exercice en cours et la période visée par le plan.

Sommaire du budget par activité *(en milliers de dollars, à l'exception du nombre d'employés)*

	96-97 Résultat	97-98 Prévision	98-99 Budget	99-00 Budget	00-01 Budget	01-02 Budget	02-03 Budget
Nombre d'employés	167	150	150	150	150	150	150
Recherche	2,145	2,270	2,576	2,677	2,742	2,799	2,866
Collections	3,874	1,554	1,569	1,635	1,673	1,706	1,745
Programmes publics	4,346	4,637	3,693	3,855	3,941	4,015	4,103
Services de gestion	7,646	5,471	4,496	4,470	4,545	4,594	4,666
Locaux	16,795	12,042	9,318	9,328	9,339	9,351	9,361
Total partiel	34,806	25,974	21,652	21,965	22,240	22,465	22,741
Moins les revenues	(7,675)	(3,679)	(2,123)	(2,427)	(2,702)	(2,927)	(3,203)
Crédit parlementaire	27,131	22,295	19,529	19,538	19,538	19,538	19,538

Budget annuel

Budget d'exploitation et d'immobilisation de 1998-1999

Le Musée a dressé ce budget annuel selon les activités prévues, la structure des activités de programme et les services nécessaires à la poursuite de ces activités. Le Tableau 2 fournit le sommaire du budget d'exploitation et d'immobilisation.

Sommaire du budget d'exploitation et d'immobilisation *(en milliers de dollars)*

	[illegible] Résultat	[illegible] Approuvé	[illegible] Prévu	[illegible] Budget
Exploitation	32,495	22,489	25,674	20,942
Immobilisation	2,311	300	300	710
Moins les revenus	(7,675)	(2,231)	(3,679)	(2,123)
Crédit parlementaire	27,131	20,558	22,295	19,529

L'augmentation de 1 737 000 $ au chapitre du crédit parlementaire entre le budget approuvé de 1997-1998 et la prévision pour ce même exercice représente le financement demandé au ministère du Patrimoine canadien pour les dépenses supplémentaires de construction et d'aménagement. Ce prêt portant intérêts sera remboursé en cinq ans.

États financiers

Bilan *(en milliers de dollars)*

	[illegible] Résultat	[illegible] Prévision	[illegible] Pro-Forma	[illegible] Pro-Forma	[illegible] Pro-Forma	[illegible] Pro-Forma	[illegible] Pro-Forma
Actif - À court terme							
Encaisse et placements à court terme	5,143	1,526	1,232	958	[illegible]74	642	840
Débiteurs :							
Ministères et organismes du gouvernement	1,824	790	790	790	790	790	790
Crédits parlementaires	129	0	0	0	0	0	0
Clients	822	360	374	360	360	360	360
Stocks	46	43	40	40	38	38	35
Frais payés d'avance	476	480	480	480	480	480	480
	8,440	3,199	2,916	2,628	2,342	2,310	2,505
Encaisse affectée et placements à court terme	787	790	727	740	755	771	790
Encaisse affectée et placement à court terme projet de maçonnerie	7,086	0	0	0	0	0	0
Collections (valeur de conservation de 2 milliards de dollars)	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	39,604	38,358	37,383	36,122	34,843	33,682	32,544
	55,918	42,348	41,027	39,491	37,941	36,765	35,840
Passif - À court terme							
Créditeurs et frais courus							
Fournisseurs	2,644	1,250	1,282	1,250	1,250	1,250	1,250
Édifice du patrimoine naturel	3,239	0					

Sommaire du budget d'exploitation et d'immobilisation *(en milliers de dollars)*

	96-97 Résultat	97-98 Approuvé	97-98 Prévu	98-99 Budget
Exploitation	32,495	22,489	25,674	20,942
Immobilisation	2,311	300	300	710
Moins les revenus	(7,675)	(2,231)	(3,679)	(2,123)
Crédit parlementaire	27,131	20,558	22,295	19,529

L'augmentation de 1 737 000 $ au chapitre du crédit parlementaire entre le budget approuvé de 1997-1998 et la prévision pour ce même exercice représente le financement demandé au ministère du Patrimoine canadien pour les dépenses supplémentaires de construction et d'aménagement. Ce prêt portant intérêts sera remboursé en cinq ans.

États financiers

Bilan *(en milliers de dollars)*

	96-97 Résultat	97-98 Prévision	98-99 Pro-Forma	99-00 Pro-Forma	00-01 Pro-Forma	01-02 Pro-Forma	02-03 Pro-Forma
Actif - À court terme							
Encaisse et placements à court terme	5,143	1,526	1,232	958	674	642	840
Débiteurs :							
Ministères et organismes du gouvernement	1,824	790	790	790	790	790	790
Crédits parlementaires	129	0	0	0	0	0	0
Clients	822	360	374	360	360	360	360
Stocks	46	43	40	40	38	38	35
Frais payés d'avance	476	480	480	480	480	480	480
	8,440	3,199	2,916	2,628	2,342	2,310	2,505
Encaisse affectée et placements à court terme	787	790	727	740	755	771	790
Encaisse affectée et placement à court terme projet de maçonnerie	7,086	0	0	0	0	0	0
Collections (valeur de conservation de 2 milliards de dollars)	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	39,604	38,358	37,383	36,122	34,843	33,682	32,544
	55,918	42,348	41,027	39,491	37,941	36,765	35,840
Passif - À court terme							
Créditeurs et frais courus:							
Fournisseurs	2,644	1,250	1,282	1,250	1,250	1,250	1,250
Édifice du patrimoine naturel	3,239	0					

Bilan *(suite)*

Ministères et organismes du gouvernement	5,675	500	798	596	295	231	224
Portion à court terme obligation découlant d'une location-acquisition	115	116	128	141	156	172	190
Revenus reportés	2,190	20	25	25	25	25	25
Provision pour indemnité de cessation d'emploi	454	212	150	150	140	130	130
	14,317	2,098	2,383	2,162	1,866	1,808	1,819
Obligation découlant d'une location-acquisition	34,026	33,919	33,781	33,629	33,461	33,275	33,070
Provision pour indemnité de cessation d'emploi	670	640	630	495	475	465	455
Revenus reportés	512	540	477	490	505	521	540
Fonds de dotation	250	250	250	250	250	250	250
	49,775	37,447	37,521	37,026	36,557	36,319	36,134
Avoir du Canada	6,143	4,901	3,506	2,465	1,384	446	(294)
	55,918	42,348	41,027	39,491	37,941	36,765	35,840

État des résultats *(en milliers de dollars)*

	96-97 Actual	97-98 Forecast	98-99 Pro-Forma	99-00 Pro-Forma	00-01 Pro-Forma	01-02 Pro-Forma	02-03 Pro-Forma
Revenus							
Crédit parlementaire de fonctionnement	25,992	24,088	18,819	19,238	19,238	19,238	19,238
Opérations commerciales	964	829	1,089	1,111	1,133	1,155	1,179
Apports	2,524	211	750	1,030	1,280	1,530	1,780
Programmes éducatifs	263	143	125	128	130	133	135
Services scientifiques	47	92	79	79	79	29	29
Intérêts créditeurs	588	225	80	80	80	80	80
Divers	24	85	0	0	0	0	0
	30,402	25,673	20,942	21,666	21,940	22,165	22,441
Dépenses							
Frais en personnel	10,124	9,014	8,950	9,250	9,500	9,500	9,500
Indemnités de cessation d'emploi	1,444	1,004	215	0	0	0	0
Projet de réfection de la maçonnerie	5,000	2,093	0	0	0	0	0
Services professionnels et spéciaux	2,687	2,000	1,500	1,550	1,550	1,700	1,700
Gestion de l'information, infrastructure et système	1,223	1,200	1,150	950	950	950	950
Impôts fonciers et contrat de location d'immeubles	2,502	1,525	1,555	1,556	1,556	1,556	1,556
Intérêts sur obligation découlant d'une location-acquisition	1,664	3,395	3,384	3,372	3,359	3,344	3,328

État des résultats *(suite)*

Exploitation et entretien des édifices	1,574	2,334	2,268	2,228	2,237	2,248	2,258
Amortissement	1,797	1,522	1,610	1,561	1,579	1,460	1,439
Fret et transport	1,065	175	185	185	185	185	185
Matériel et équipement	913	850	750	750	750	750	750
Marketing et communications	834	915	800	875	875	875	875
Réparations et entretien	78	120	95	95	95	95	100
Frais de déplacement	428	236	200	200	200	205	205
Radiation d'immobilisations	498	39	0	0	0	0	0
Expositions	348	760	350	400	450	500	600
Acquisitions d'articles pour les collections	7	8	10	10	10	10	10
Divers	17	25	25	25	25	25	25
	32,203	27,215	23,047	23,007	23,321	23,403	23,481
(Déficit) des revenus sur les dépenses	(1,801)	(1,542)	(2,105)	(1,341)	(1,381)	(1,238)	(1,040)
Conciliation avec le financement gouvernemental							
Plus: éléments sans incidence sur l'encaisse	2,431	1,289	1,538	1,426	1,549	1,440	1,429
Excédent (déficit) des revenus sur les dépenses après ajout des éléments sans incidence sur l'encaisse	630	(253)	(567)	85	168	202	389

Le ministère des Finances a autorisé le Musée à conclure un contrat de location-acquisition de longue durée pour financer l'Édifice du patrimoine naturel. L'état des résultats indique les intérêts sur l'obligation découlant de ce contrat de location-acquisition ainsi que des frais d'amortissement sensiblement plus élevés.

Avoir du Canada *(en milliers de dollars)*

	96-97 Résultat	97-98 Prévision	98-99 Pro-Forma	99-00 Pro-Forma	00-01 Pro-Forma	01-02 Pro-Forma	02-03 Pro-Forma
Solde au début de l'exercice	5,633	6,143	4,901	3,506	2,465	1,384	446
Crédit parlementaire pour l'acquisition d'immobilisations	2,311	300	710	300	300	300	300
(Déficit) des revenus sur les dépenses	(1,801)	(1,542)	(2,105)	(1,341)	(1,381)	(1,238)	(1,040)
Solde à la fin de l'exercice	6,143	4,901	3,506	2,465	1,384	446	(294)

État des résultats *(suite)*

Exploitation et entretien des édifices	1,574	2,334	2,268	2,228	2,237	2,248	2,258
Amortissement	1,797	1,522	1,610	1,561	1,579	1,460	1,439
Fret et transport	1,065	175	185	185	185	185	185
Matériel et équipement	913	850	750	750	750	750	750
Marketing et communications	834	915	800	875	875	875	875
Réparations et entretien	78	120	95	95	95	95	100
Frais de déplacement	428	236	200	200	200	205	205
Radiation d'immobilisations	498	39	0	0	0	0	0
Expositions	348	760	350	400	450	500	600
Acquisitions d'articles pour les collections	7	8	10	10	10	10	10
Divers	17	25	25	25	25	25	25
	32,203	27,215	23,047	23,007	23,321	23,403	23,481
(Déficit) des revenus sur les dépenses	(1,801)	(1,542)	(2,105)	(1,341)	(1,381)	(1,238)	(1,040)
Conciliation avec le financement gouvernemental							
Plus: éléments sans incidence sur l'encaisse	2,431	1,289	1,538	1,426	1,549	1,440	1,429
Excédent (déficit) des revenus sur les dépenses après ajout des éléments sans incidence sur l'encaisse	630	(253)	(567)	85	168	202	389

Le ministère des Finances a autorisé le Musée à conclure un contrat de location-acquisition de longue durée pour financer l'Édifice du patrimoine naturel. L'état des résultats indique les intérêts sur l'obligation découlant de ce contrat de location-acquisition ainsi que des frais d'amortissement sensiblement plus élevés.

Avoir du Canada *(en milliers de dollars)*

	96-97 Résultat	97-98 Prévision	98-99 Pro-Forma	99-00 Pro-Forma	00-01 Pro-Forma	01-02 Pro-Forma	02-03 Pro-Forma
Solde au début de l'exercice	5,633	6,143	4,901	3,506	2,465	1,384	446
Crédit parlementaire pour l'acquisition d'immobilisations	2,311	300	710	300	300	300	300
(Déficit) des revenus sur les dépenses	(1,801)	(1,542)	(2,105)	(1,341)	(1,381)	(1,238)	(1,040)
Solde à la fin de l'exercice	6,143	4,901	3,506	2,465	1,384	446	(294)

Évolution de la situation financière *(en milliers de dollars)*

	96-97 Résultat	97-98 Prévision	98-99 Pro-Forma	99-00 Pro-Forma	00-01 Pro-Forma	01-02 Pro-Forma	02-03 Pro-Forma
Activités d'exploitation							
(Déficit) des revenus sur les dépenses	(1,801)	(1,542)	(2,105)	(1,341)	(1,381)	(1,238)	(1,040)
Éléments sans incidence sur l'encaisse :							
Amortissement des immobilisations	1,797	1,522	1,610	1,561	1,579	1,460	1,439
Indemnités de cessation d'emploi	125	(272)	(72)	(135)	(30)	(20)	(10)
Perte sur cession d'immobilisations	509	39	0	0	0	0	0
Revenus reportés	(1,730)	7,083	63	(13)	(15)	(16)	(19)
Variation nette des soldes hors caisse du fonds de roulement	1,698	(10,353)	336	(207)	(284)	(48)	14
	598	(3,523)	(168)	(135)	(131)	138	384
Activités de financement							
Crédit parlementaire pour l'acquisition d'immobilisations	2,311	300	710	300	300	300	300
Obligation découlant d'une location-acquisition	34,141	(87)	(126)	(139)	(153)	(169)	(187)
	36,452	213	584	161	147	131	113
Activités d'investissement							
Acquisition d'immobilisations	(2,311)	(300)	(710)	(300)	(300)	(300)	(300)
Édifice du patrimoine naturel	(37,562)	(7)	0	0	0	0	0
Avances - Édifice du patrimoine naturel	1,412	0	0	0	0	0	0
	(38,461)	(307)	(710)	(300)	(300)	(300)	(300)
Diminution de l'encaisse et des placements à court terme	(1,411)	(3,617)	(294)	(274)	(284)	(31)	197
Encaisse et placements à court terme au début de l'ecercice	6,554	5,143	1,526	1,232	958	674	642
Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	5,143	1,526	1,232	958	674	642	840